

Benchmarking von Outsourcingdienstleistungen und -dienstleistern

Benchmarking of Outsourcing Services and Outsourcing Providers

Benchmarking des services d'externalisation et prestataires d'externalisation

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 76 Seiten

Inhalt

Seite

Vorwort	3
Einleitung.....	6
1 Anwendungsbereich	7
2 Normative Verweisungen.....	7
3 Begriffe	7
4 Benchmarking	13
4.1 Formen des Benchmarking	13
4.2 Benchmarking-Objekte	13
4.3 Prozess des Benchmarking.....	14
4.3.1 Konzeption und Planung	14
4.3.2 Erhebung	15
4.3.3 Analyse	15
4.3.4 Umsetzung.....	15
4.4 Benchmarking im Outsourcing-Kontext	15
5 Benchmarking zur Ermittlung der Selbstkosten und Selbstqualität (BSS)	20
5.1 Ziel des Benchmarking zur Ermittlung der Selbstkosten und Selbstqualität	20
5.2 Beschreibung des Benchmarking (BSS).....	20
5.2.1 Allgemeines (BSS)	20
5.2.2 Konzeption und Planung (BSS).....	20
5.2.3 Erhebung (BSS)	26
5.2.4 Kritische Erfolgsfaktoren (BSS)	31
6 Benchmarking beim Request for Information (RFI)	31
6.1 Ziel des Benchmarking beim RFI	31
6.2 Beschreibung des Benchmarking (RFI)	33
6.2.1 Konzeption und Planung (RFI)	33
6.2.2 Erhebung (RFI)	40
6.2.3 Analyse (RFI)	43
6.2.4 Kritische Erfolgsfaktoren (RFI).....	44
7 Benchmarking beim Request for Proposal (RFP)	44
7.1 Ziel des Benchmarking beim RFP	44
7.2 Beschreibung des Benchmarking (RFP)	45
7.2.1 Konzeption und Planung (RFP)	45
7.2.2 Erhebung (RFP).....	51
7.2.3 Analyse (RFP).....	57
7.2.4 Umsetzung (RFP)	59
7.2.5 Kritische Erfolgsfaktoren (RFP)	60
8 Benchmarking während der Vertragslaufzeit (BVL).....	61
8.1 Ziel des Benchmarking während der Vertragslaufzeit.....	61
8.2 Beschreibung des Benchmarking (BVL)	62
8.2.1 Allgemeines (BVL)	62
8.2.2 Konzeption und Planung (BVL)	62
8.2.3 Erhebung (BVL).....	69
8.2.4 Analyse (BVL).....	72
8.2.5 Umsetzung (BVL)	74
8.2.6 Kritische Erfolgsfaktoren (BVL)	76
Anhang A (informativ) Checkliste zur Benchmarking Klausel	77
Literaturhinweise	78

Vorwort

Diese DIN SPEC nach dem Verfahren PAS gilt für das Benchmarking von Outsourcing-Dienstleistungen und Outsourcing-Dienstleistern bei Outsourcing-Vorhaben, die das Outsourcing wissensintensiver Dienstleistungen zum Gegenstand haben. Diese Spezifikation ist in Zusammenhang mit der DIN SPEC 1041 „Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen“ zu verwenden. Die in dieser Spezifikation dargestellte Vorgehensweise basiert auf den in der zuvor genannten Spezifikation und Norm verwendeten Outsourcing-Prozessmodellen. Es werden sowohl der Bereich des IT-Outsourcings (ITO) als auch der Bereich des Business Process Outsourcings (BPO) aufgegriffen.

Adressaten dieser DIN SPEC sind kleine und mittelständische sowie Großunternehmen. Sie bietet Anhaltspunkte für alle im Outsourcing-Prozess involvierte Parteien, fokussiert aber primär auf die Perspektive des Outsourcing-Gebers, der im Zuge eines Outsourcing-Vorhabens Outsourcing-Dienstleister und deren Dienstleistungen vergleichen will.

Gerade kleine- und mittelständische Unternehmen, die nicht über themenspezifische Abteilungen oder Projektbüros verfügen aber Benchmarks in den Outsourcing-Prozess integrieren möchten, können durch die Anwendung dieser Spezifikation profitieren.

Die vorliegende Spezifikation bietet Richtlinien, Vorgehensweisen und Kriterien für das Benchmarking von Outsourcing-Dienstleistungen und –Dienstleistern.

Ziel der Spezifikation ist es, durch Standardisierung Markttransparenzen zu entschärfen, Angebot und Nachfrage im Outsourcingmarkt effizienter zueinander zu führen, sowie Monitoring- und Kontrollkosten der am Outsourcing beteiligten Parteien zu senken.

Koordiniert wurde die Erarbeitung des Dokumentes durch die nachfolgend genannten Verfasser, die allein verantwortlich für den Inhalt sind:

- Michael Werner
Universität Hamburg
- StB Prof. Dr. Nick Gehrke
NORDAKADEMIE, Hochschule der Wirtschaft
- Prof. Dr. Markus Nüttgens
Universität Hamburg

Die Zusammenarbeit im Workshop bestand aus folgenden Unternehmen:

- Thilo Brenner
PricewaterhouseCoopers AG
- Michael Ebenhoch
APM Holding AG
- Bernd-Ulrich Kayser
avendi consulting GmbH
- Andreas Leitow
PricewaterhouseCoopers AG
- Christoph Lüder
LEXTA GmbH

- Bettina Pauck
Gutes Consulting
- Dr. Jörg Stimmer
pliXos GmbH
- Uwe Will
HDP Management Consulting GmbH
- Dr. Detlef Zaun
avendi consulting GmbH

Weitere Teilnehmer des Workshops waren:

- Christian Becker
Toll Collect GmbH
- Hubert Buchmann
maturity GmbH
- Wolfgang Geiger
IBM Deutschland GmbH
- Jochen Gierer
NOVEDAS Unternehmensberatung
- Bernd Göllnitz
Webasto SE
- Boris Georg Hallik
DekaBank
- Jörn Kuhr
BTC IT Services GmbH
- Dr. Erika Luise Mattheiss
IBM Deutschland GmbH
- Frank Wübken
noventum Consulting GmbH

Die vorliegende DIN SPEC ging aus dem Projekt „Standards zum Benchmarking von Outsourcingdienstleistungen und –dienstleistern“ im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Initiative „Innovation mit Normen und Standards (INS)“ (Förderkennzeichen VII A 3 – 38 08 24) hervor. Die Vorhabenbeschreibung des Projektes beinhaltet ausdrücklich die Dokumentation und Verwertung der Ergebnisse in Form einer Spezifikation. Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht-technischer Beschreibungen kann der Workshop weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Benutzung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass der Workshop für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann.

DIN SPEC sind nicht Bestandteil des Deutschen Normenwerks.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. Das DIN [und/oder die DKE] sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Die PDF-Version dieses Dokuments kann kostenfrei über den Beuth Webshop heruntergeladen werden. Die entsprechenden Kosten sind vorab von den folgenden Workshop-Teilnehmern entrichtet worden:

- HDP Management Consulting GmbH
- Maturity GmbH
- pliXos GmbH
- PricewaterhouseCoopers AG

Einleitung

Outsourcing ist ein Markt mit steigendem Volumen. Auch in Deutschland wird der Markt für BPO (en: Business Process Outsourcing) und ITO (en: IT Outsourcing) als Wachstumsmarkt gesehen. Insgesamt wurde dieser in 2011 auf 19,4 Milliarden Euro geschätzt mit einer Wachstumsrate von 4,3 % [1]. Das Marktvolumen für BPO in Deutschland lag nach Analystenschätzungen zwischen zwei Milliarden Euro in 2010 [2] und 6,3 Milliarden Euro in 2011[1]. Der Anteil von ITO betrug dabei in 2011 ca. 13 Milliarden Euro [1].

Benchmarkings dienen zur Überprüfung und zum Vergleich von Leistungsangeboten sowie Preisen bzw. Kosten. Sie bilden im Outsourcing-Kontext die Basis, um Entscheidungen über die notwendige Service-Qualität, erforderliche Leistungsinhalte, geeignete Outsourcing-Partner und das richtige Verhältnis zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug treffen zu können.

Für den Erfolg eines Outsourcing-Vorhabens ist die Wahl des passenden Outsourcing-Nehmers von entscheidender Bedeutung. Ein Vergleich der verschiedenen zu erbringenden oder erbrachten Dienstleistungen von Outsourcing-Nehmern ist ohne ein strukturiertes Vorgehen schwer möglich.

Diese DIN SPEC bietet eine Handreichung für ein standardisiertes Vorgehen zur erfolgreichen Durchführung von Benchmarkings im Rahmen eines Outsourcing-Prozesses. Die Durchführung von Benchmarkings ist für die dauerhaft und langfristig ausgelegte Auswahl der richtigen Outsourcing-Nehmer und deren Outsourcing-Dienstleistungen von entscheidender Bedeutung. Gegenstand und Form des Benchmarking unterscheiden sich dabei je nach der Phase, in der sich das Outsourcing-Vorhaben befindet.

Die Spezifikation beginnt mit einer Definition und Abgrenzung der relevanten Begriffe und der Einordnung des Benchmarking in den Gesamtkontext des Outsourcing-Prozesses. Es folgt die Darstellung der generischen Schritte, die bei jedem Benchmarking erforderlich sind, um darauf aufbauend zu beschreiben, wie diese generischen Abläufe in den jeweiligen Phasen des Outsourcing-Vorhabens umgesetzt werden können.

1 Anwendungsbereich

Die DIN SPEC zum „Benchmarking von Outsourcing-Dienstleistungen und Outsourcing-Dienstleistern“ bietet Leitlinien für die strukturierte Durchführung von Benchmarkings bei Outsourcing-Vorhaben, die sich mit dem Outsourcing technologieorientierter und wissensintensiver Dienstleistungen beschäftigen. Dabei soll vor allem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Möglichkeit gegeben werden, als Outsourcing-Geber für eigene Outsourcing-Vorhaben Benchmarkings für die Auswahl geeigneter Outsourcing-Dienstleistungen und Outsourcing-Dienstleister nach einem Standardvorgehen durchführen zu können.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden zitierten Dokumente sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

DIN PAS 1014 — *Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen*

DIN SPEC 1041 — *Outsourcing technologieorientierter wissensintensiver Dienstleistungen*

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

3.1

Application Streaming

zentrale Bereitstellung paketierter Applikationen, die lokal auf dem Client online oder offline in einer „Sandbox“ laufen

Anmerkung 1 zum Begriff: Bei dem Start einer Applikation werden dabei nur dazu benötigte Programmteile geladen, die beim Arbeiten nach und nach durch Programmteile ergänzt werden, die für die aktuelle Nutzung von Nöten sind.

3.2

Business Process Outsourcing

BPO

Outsourcing eines kompletten Geschäftsprozesses oder Teilen davon und ggf. der dazu erforderlichen – den Prozess unterstützenden - Infrastruktur durch einen externen Dienstleister [3]

3.3

Information Technology Outsourcing

ITO

vollverantwortliche Übertragung von IT-Funktionen oder Geschäftsprozessen mit hohem IT-Anteil an rechtlich selbständige - d.h. externe – Dienstleister über einen definierten Zeitraum [3]

3.4

Benchmarking

generelle Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren basieren und eine Unternehmung zu Spitzenleistungen führen [4]

Anmerkung 1 zum Begriff: Benchmarking ist ein Teil des kontinuierlichen Überprüfungs- und Verbesserungsprozesses, bei dem sich eine Organisation mit Fokus auf bestimmte Objekte anhand verschiedener Kriterien innerhalb der Organisation, mit externen Partnern, Standards oder sonstigen Vergleichsobjekten vergleicht, um daraus zu lernen und besser zu werden [5].

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein Benchmark ist das Ergebnis eines Benchmarking-Prozesses.

3.5

Benchmarking-Form

Art der Durchführung eines Benchmarking

Anmerkung 2 zum Begriff: Je nach Auswahl der Benchmarking-Partner können verschiedene Benchmarking-Formen unterschieden werden.

3.6
Benchmarking-Kandidat
Organisationen oder Organisationseinheiten, die als Vergleichspartner in Bezug auf das relevante Benchmarking-Objekt infrage kommen

3.7
Benchmarking-Kennzahl
Werte, die gemessen werden und mit deren Hilfe Aussagen über Benchmarking-Kriterien getroffen werden können

Anmerkung 1 zum Begriff: Benchmarking-Kriterien werden durch Kennzahlen spezifiziert.

BEISPIEL die Kündigungsrate von Mitarbeitern, die zur Beurteilung des Kriteriums Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden kann

3.8
Benchmarking-Kriterien
Charakterisierung und Beurteilung von Benchmarking-Objekten

BEISPIELE Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit.

3.9
Benchmarking-Merkmale
qualitative Charakteristika, mit deren Hilfe Aussagen über Benchmarking-Kriterien getroffen werden können

Anmerkung 1 zum Begriff: Während Kennzahlen quantitativ gemessen werden können, handelt es sich bei Merkmalen primär um qualitative Beschreibungen. Ein Benchmarking-Merkmal wäre z. B. die günstige Lage eines Outsourcing-Nehmers oder positive Geschäftsbeziehungen in der Vergangenheit. Grundsätzlich lassen sich Merkmale in Kennzahlen überführen allerdings nicht immer ohne Informationsverlust.

3.10
Benchmarking-Objekt
Gegenstand des Benchmarking

Anmerkung 1 zum Begriff: Je nach Zielsetzung eines Benchmarking können verschiedene Typen von Benchmarking-Objekten unterschieden werden.

3.11
Benchmarking-Partner
Organisation oder Organisationseinheit, die als Vergleichspartner in Bezug auf das relevante Benchmarking-Objekt herangezogen wird

3.12
Benchmarking-Vorhaben
in ein Projekt umgesetzte Absicht einer Organisation, Benchmarking-Objekte im Rahmen eines Benchmarking zwischen den Benchmarking-Partnern zu vergleichen

3.13
Compliance
Einhaltung von Gesetzesvorschriften und organisationsintern vorgegebenen Regeln

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.3]

3.14**Due Diligence**

intensive Prüfung eines Outsourcing-Nehmers durch einen Outsourcing-Geber auf Eignung als langfristiger Partner

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Due Diligence kann auch eine Prüfung des Outsourcing-Gebers durch den Outsourcing-Nehmer hinsichtlich des Leistungsumfangs und der Rahmenbedingungen beinhalten. Letztere beinhaltet eine umfassende, auch körperliche (physische) Bestandsaufnahme und Bewertung der beim Outsourcing-Geber vorhandenen und vom Outsourcing betroffenen IT-Infrastruktur, deren Managementprozesse und Rahmenbedingungen. Ziel ist, möglichst umfassende Informationen über die Betriebsumgebung zu gewinnen. Diese Informationen dienen dazu, alle relevanten technischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte in das Outsourcing-Angebot oder ggf. in das Angebot einer Betriebsübernahme einzubeziehen. Im Falle der Personalübernahme empfiehlt sich eine sogenannte Human Resource Due Diligence.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.4]

3.15**Erbringungsvariante**

Leistungserbringungsvariante

Erläuterung der hardware-, software-, tool-technischen, organisatorischen und methodischen Leistungserbringungsform sowie relevanter Rahmenbedingungen

3.16**Key Performance Indicator****KPI**

Indikator, der hilft, den Fortschritt oder Erfüllungsgrad wichtiger Zielsetzungen bzw. zu erbringender Leistungen zu messen

Anmerkung 1 zum Begriff: Sie werden in Outsourcing-Verträgen zum Nachhalten von Service Level Agreements festgehalten.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein KPI ist zunächst eine neutrale Kennzahl, die noch keine Aussage bezüglich Fortschritt oder Erfüllungsgrad macht. Hier ist zwischen Zielwerten und KPIs zu unterscheiden. SLA beschreiben einzelne Service Level. Für die jeweiligen Service Level werden Zielwerte definiert, deren Erreichung anhand von KPIs gemessen wird.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.6]

3.17**kleine und mittlere Unternehmen****KMU**

Unternehmen mit weniger als 250 Arbeitskräften und einem Jahresumsatz von nicht mehr als 50 Mio. EUR sowie einer Jahresbilanzsumme von nicht mehr als 43 Mio. EUR sowie mit nicht mehr als 25 % des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von Unternehmen, welche die zuvor genannten Kriterien nicht erfüllen

Anmerkung 1 zum Begriff: In Anlehnung an Commission Recommendation 2003/361/EC, veröffentlicht in: Official Journal of the European Union L 124, p. 36 of 20 May 2003.2.7.

[QUELLE: DIN SPEC 91253:2012-03, 2.6]

3.18**Lastenheft**

Beschreibung aller Services und deren Eigenschaften (qualitativ und quantitativ), die an einen externen Dienstleister vergeben werden sollen

Anmerkung 1 zum Begriff: Das Lastenheft enthält die Informationen aus dem Anforderungskatalog, welche im Rahmen eines Request for Proposal (RFP) die möglichen Outsourcing-Nehmer in die Lage versetzen, ein Angebot abzugeben.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.15]

3.19

Letter of Intent

LOI

Absichtserklärung zwischen Outsourcing-Geber und potenziellem Outsourcing-Nehmer, um die Ernsthaftigkeit weiterer Verhandlungen beidseitig zu bekräftigen

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.7]

3.20

Nearshoring

ausgelagerte Dienstleistungen werden vom Outsourcing-Geber aus gesehen im Ausland aber in der näheren geographischen Umgebung erbracht.

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein in Deutschland ansässiger Outsourcing-Geber betreibt z. B. Nearshoring, wenn Dienstleistungen an in im Europäischen Ausland ansässige Outsourcing-Nehmer ausgelagert werden.

3.21

Offshoring

ausgelagerte Dienstleistungen werden vom Outsourcing-Geber aus gesehen im Ausland und in weiterer geographischer Entfernung erbracht

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein in Deutschland ansässiger Outsourcing-Geber betreibt z. B. Offshoring, wenn Dienstleistungen an in Asien ansässige Outsourcing-Nehmer ausgelagert werden.

3.22

Outsourcing

Auslagerung von Leistungen oder Funktionen einer Organisation an externe Dienstleister

Anmerkung 1 zum Begriff: „Outsourcing“ ist ein Kunstwort das sich aus den englischen Begriffen 'outside', 'resource' und 'using' zusammensetzt, es bezeichnet den externen Bezug von Dienstleistungen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Fremderstellung kann sich auf eine Vielzahl von Sach- oder Dienstleistungen aller Art beziehen und ist nicht auf den Bereich der IT beschränkt, worauf das Outsourcing häufig reduziert wird. Outsourcing ist insofern ein allgemeiner Oberbegriff für die vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen (Outsourcing-Gegenstände) an rechtlich selbständige – d. h. externe – Dienstleister (Outsourcing-Nehmer) über einen definierten Zeitraum auf Basis festgelegter Service Level Agreement(s) (SLA). Voraussetzung für das Outsourcing von Outsourcing-Gegenständen ist deren Überführung in einen definierten Service.

Anmerkung 3 zum Begriff: Unterbegriffe des Outsourcing sind abhängig vom Umfang und Art der Übertragung sowie der Art der Dienstleistungsbeziehung wie z. B. selektives oder Full-Outsourcing, Out-Tasking, Single- oder Multi-Sourcing, Offshoring sowie von der reinen Kunden-Lieferanten Beziehung über strategische Allianzen bis hin zu Gemeinschaftsunternehmen.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.8]

3.23

Outsourcing-Geber

Organisation, die bisher intern abgewickelte Prozesse zukünftig als Dienstleistung von einer anderen Organisation beziehen möchte

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.9]

3.24

Outsourcing-Gegenstand

Prozess, Dienstleistung oder organisatorische Einheit, der/die aus Sicht des Outsourcing-Gebers ausgelagert werden soll, aber noch nicht als Dienstleistung formuliert wurde

Anmerkung 1 zum Begriff: Outsourcing-Gegenstände sind eine Untermenge der Outsourcing-Kandidaten.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.10]

3.25

Outsourcing-Kandidat

Prozess, Dienstleistung oder organisatorische Einheit, die sich prinzipiell für das Outsourcing eignet

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.11]

3.26

Outsourcing-Nehmer

Service Provider

Outsourcing-Dienstleister

Anbieter

Organisation, die Dienstleistungen für den Outsourcing-Geber erbringt

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.12]

3.27

Outsourcing-Vorhaben

in ein Projekt umgesetzte Absicht einer Organisation, Outsourcing-Gegenstände als Dienstleistungen extern zu beschaffen

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.13]

3.28

Performance

Güte der Service Erbringung durch den Outsourcing-Nehmer in quantitativer oder qualitativer Hinsicht

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.14]

3.29

Projekt

Vorhaben zur Lösung einer bestimmten, definierten Aufgabe, die üblicherweise durch Einmaligkeit, durch eine zeitliche Befristung mit definiertem Anfang und Abschluss, durch Komplexität und Innovation, durch begrenzte Ressourcen sowie durch Risikobehaftung gekennzeichnet ist

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.16]

3.30

Prozess

Ablauf mit definierten Aktivitäten, definiertem Anfang und Ende und einem bestimmten Ergebnis, welches einen Nutzen erbringt

Anmerkung 1 zum Begriff: Im Gegensatz zu einem Service liegt bei einem Prozess der Schwerpunkt auf der internen Sicht der Aktivitäten und Abläufe. Je nach Zusammenhang ist unter einem Prozess der allgemein beschriebene Ablauf im Unternehmen zu verstehen (Geschäftsprozess) oder die konkretere Beschreibung des Prozesses mit weiteren Detaillierungen (z. B. Prozeduren und Arbeitsschritte, Rollen, notwendige Daten sowie auch die den Prozess unterstützenden Methoden, Werkzeuge und (IT-) Technologien zur Automation).

Anmerkung 2 zum Begriff: Sind IT-Prozesse Gegenstand des Outsourcing wird dies als IT-Outsourcing (ITO) bezeichnet, das Outsourcing von Geschäftsprozessen hingegen als Business Process Outsourcing (BPO).

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.17]

3.31

Rahmenvertrag

Vertrag, der die Grundlage für eine Reihe von Outsourcing-Verträgen bildet

Anmerkung 1 zum Begriff: Er enthält allgemeine Absprachen im Vertragswerk, die nicht auf Regelung einzelner Dienstleistungen abzielen.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.18]

3.32

Request for Information

RFI

unverbindliche Informationsanfrage eines Outsourcing-Gebers an potenzielle Outsourcing-Nehmer zur Erteilung einer Selbstauskunft

Anmerkung 1 zum Begriff: Über einen RFI werden potenzielle Outsourcing-Nehmer befragt, ob sie eine Leistung im Rahmen von definierten Rahmenbedingungen grundsätzlich erfüllen können. Er enthält i. d. R. die Aufforderung an die Outsourcing-Nehmer, im Rahmen einer geplanten Ausschreibung einen Fragenkatalog zu bearbeiten, der i. d. R. Fragen zum Unternehmen des Providers aber auch eine Skizze des beabsichtigten Outsourcing-Vorhabens enthält. Das RFI dient zur Vorauswahl derjenigen Outsourcing-Nehmer, die in die eigentliche Ausschreibung einbezogen werden und dann einen Request for Proposal (RFP) erhalten.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.19]

3.33

Request for Proposal

RFP

Aufruf an potenzielle Outsourcing-Nehmer, sich auf eine Ausschreibung des Outsourcing-Gebers zu bewerben

Anmerkung 1 zum Begriff: Das RFP enthält i. d. R. eine ausführliche Beschreibung des Outsourcing-Vorhabens, detaillierte Angaben zu Mengengerüsten, erwarteten Services und Service Levels Agreement(s) (SLA) und einen genauen Zeitplan des Projektverlaufes. Ergebnis des RFP-Prozesses ist i. d. R. die Abgabe verbindlicher Angebote, einschließlich detaillierter Preisstrukturen als Basis für eine finale Kundenentscheidung über die Auswahl des Outsourcing-Nehmers.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.20]

3.34

Retained Organisation

Gefüge von Organisationseinheiten und/oder Mitarbeitern, die im Rahmen eines Outsourcing-Projektes beim Outsourcing-Geber verbleiben und die Schnittstelle zum Dienstleister bilden

Anmerkung 1 zum Begriff: In dieser Organisation sollten sowohl Management- als auch Fachkompetenz vorhanden sein.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.21]

3.35

Service

Dienstleistung, die zwischen Outsourcing-Geber und Outsourcing-Nehmer vereinbart wurde

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Service ist eine von dem Outsourcing-Nehmer in einem Zeitrahmen erbrachte Leistung zur Befriedigung eines Bedürfnisses des Outsourcing-Gebers. Bei einem Service sind mehr die externen Beziehungen (Schnittstellen, Eingaben und Voraussetzungen sowie Ergebnisse) und die Qualitäten dieser Resultate von Bedeutung, als die operative Umsetzung der Leistungserbringung, die nicht mehr durch den Leistungsbezieher (Outsourcing-Geber) organisiert wird.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.22]

3.35

Service Katalog

Verzeichnis aller Services und deren Eigenschaften, die zwischen Outsourcing-Geber und Outsourcing-Nehmer vereinbart wurden

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Service Katalog dient der Konkretisierung des Outsourcing-Vertrags. Der Outsourcing-Geber kann Leistungen aus dem Service Katalog während der Laufzeit des Vertrages beim Outsourcing-Nehmer abrufen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Der Service Katalog kann als Teil des Lastenheftes verstanden werden.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.23]

3.36

Service Level Agreement

SLA

Vertragsvereinbarung über Qualität und Quantität der zu erbringenden Service-Leistungen anhand eindeutig nachweisbarer und nachvollziehbarer Kriterien (Service Level)

Anmerkung 1 zum Begriff: Ein Service Level Agreement definiert auch ein Messsystem der Performance des Outsourcing-Nehmers.

Anmerkung 2 zum Begriff: Ein Service Level bezieht sich in aller Regel immer auf einen bestimmten Dienst oder eine Dienstleistung. Die Kriterien sind dann ein Bestandteil der Service Level.

[QUELLE: DIN SPEC 1041:2010-05, 2.24]

4 Benchmarking

4.1 Formen des Benchmarking

Benchmarking kann auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist die Auswahl der Benchmarking-Partner. Hierbei kann insbesondere zwischen internen und externen Partnern unterschieden werden, welches die geläufigste Differenzierung in internes und externes Benchmarking darstellt. Beim internen Benchmarking erfolgt der Vergleich des Benchmarking-Objekts firmenintern, z. B. durch den Vergleich in verschiedenen Abteilungen. Beim externen Benchmarking werden Benchmarking-Partner herangezogen, die nicht dem Unternehmensverbund des Benchmarking-Durchführenden angehören.¹⁾

Wesentlicher Unterschied bei den verschiedenen Formen ist die Zugangsmöglichkeit zu Informationen, die zur Durchführung des Benchmarks vonnöten sind. Beim internen Benchmarking kann in der Regel davon ausgegangen werden, dass die notwendigen Informationen mit weniger Aufwand erhoben werden können, da firmeninterne Informationsquellen und Weisungsstrukturen für die Informationssammlung genutzt werden können. Beim externen Benchmarking stehen primär lediglich die öffentlich zugänglichen Informationen zur Verfügung. Nicht öffentliche Informationen über externe Benchmarking-Partner müssen in kostenintensiver Einzelarbeit erhoben werden.

Ein weiteres geläufiges Unterscheidungsmerkmal der Benchmarking-Form stellt die Branchenzugehörigkeit der Benchmarking-Partner dar. Sie können entweder dem gleichen Industriezweig angehören (vertikales Benchmarking) oder aus anderen Industriezweigen stammen (intersektorales Benchmarking) [6].²⁾

4.2 Benchmarking-Objekte

Je nach Zielsetzung eines Benchmarking-Vorhabens können die Gegenstände des Benchmarks unterschiedlich sein. Als Benchmarking-Objekt wird hierbei das Objekt bezeichnet, dessen Ausprägung zwischen den Benchmarking-Partnern verglichen wird. Prinzipiell bieten sich drei Objektkategorien als Benchmarking-Objekte an:

1) Der Übergang zwischen internem und externem Benchmarking kann fließend sein. Das Benchmarking zwischen wirtschaftlich und rechtlich unabhängigen Tochterunternehmen des gleichen Mutterkonzerns kann z. B. je nach Grad der Selbstständigkeit der Unternehmen entweder als internes oder bereits als externes Benchmarking verstanden werden.

2) Weitere Differenzierungen anhand des Grades der Unterschiedlichkeit der externen Benchmarking-Partner (Competitive Benchmarking, Functional Benchmarking, Generic Benchmarking) sind ebenfalls geläufig [7].

- Organisation (Aufbaustrukturen);
- Prozesse (Ablaufstrukturen);
- Produkte und Dienstleistungen.

4.3 Prozess des Benchmarking

Ein Benchmarking-Prozess durchläuft in der Regel die in Bild 1 dargestellten Phasen nach PAS 1014. Jede Benchmarking-Phase beinhaltet verschiedene Tätigkeiten, die innerhalb der jeweiligen Phase durchgeführt werden sollten.

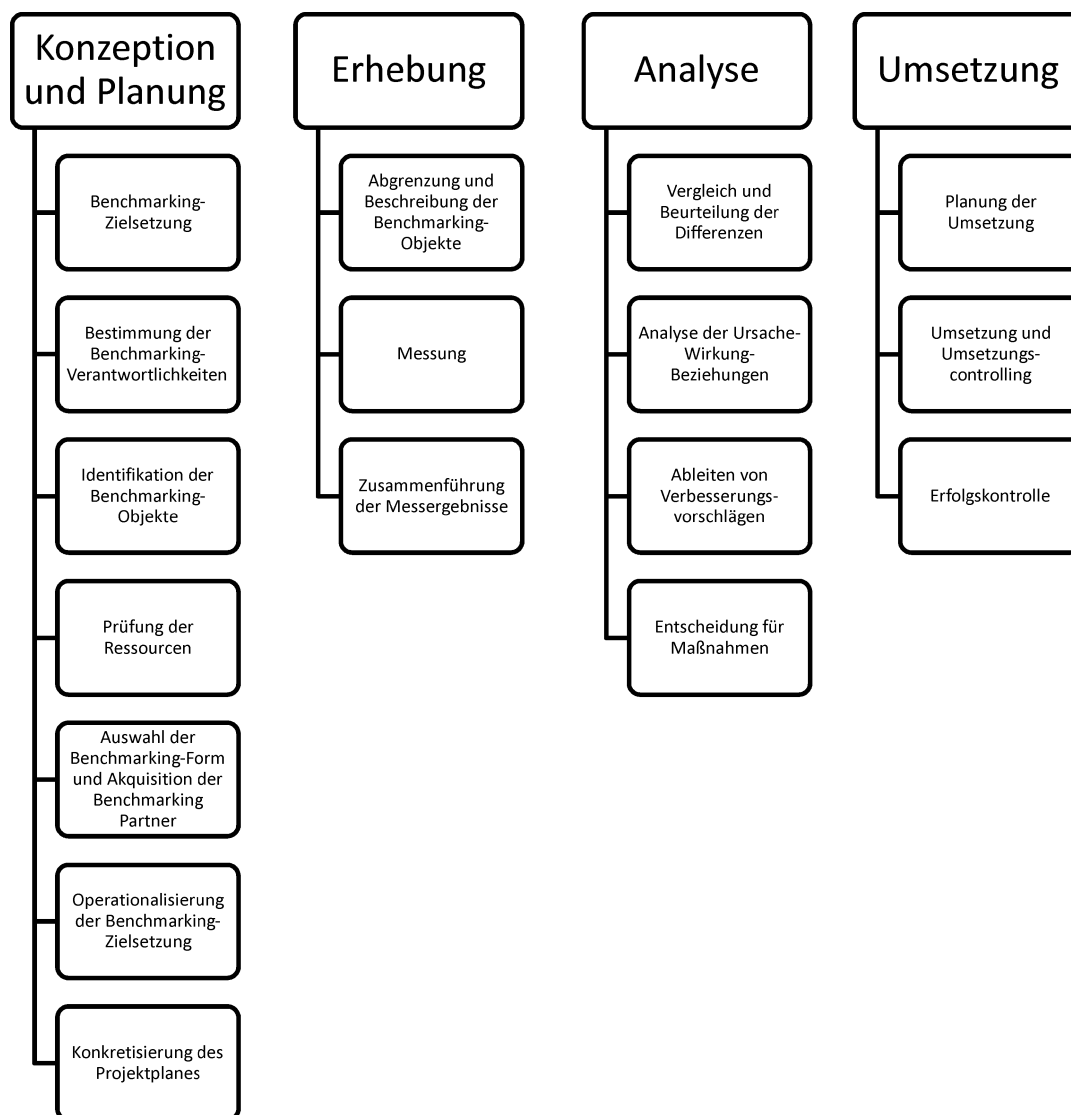


Bild 1 — Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen

4.3.1 Konzeption und Planung

Ein Benchmarking-Prozess startet mit der Konzeption- und Planungsphase, in der die Voraussetzungen für die Durchführung von Benchmarking-Projekten geschaffen werden. Sie beginnt mit der Identifikation der Benchmarking-Objekte und der Festlegung der Benchmarking-Zielsetzung, sowie der Bestimmung der Personen, die für die Durchführung des Benchmarking-Projekts verantwortlich sind. Ebenfalls in diese Phase fällt die Prüfung und Auswahl insbesondere der personellen Ressourcen, die für die operative Durchführung des Benchmarking notwendig sind. Auf Basis der Zielsetzung und der Auswahl der Benchmarking-Objekte erfolgt

die Auswahl der Benchmarking-Form und der Benchmarking-Partner. Diese Auswahl wird in späteren Phasen ggf. konkretisiert. Sind sowohl Zielsetzung, Verantwortlichkeiten, Objekte, Ressourcen und Partner identifiziert, erfolgt die Ableitung von operativen Zielen und die Erstellung eines konkreten Projektplanes für die Durchführung des Benchmarking.

4.3.2 Erhebung

Die Erhebungsphase schließt an die Konzeptions- und Planungsphase an. Während dieser Phase werden die notwendigen Daten für das Benchmarking identifiziert, gesammelt und aufbereitet. Um zielgerichtete Informationen erheben zu können, erfolgt eine detaillierte Abgrenzung und Beschreibung der Benchmarking-Objekte. Anhand von in der Konzeptions- und Planungsphase festgelegten Kriterien, Kennzahlen und Merkmale erfolgt die Messung des Benchmarking-Objekts bei den Benchmarking-Partnern. Nach Durchführung der Messung werden die erhobenen Beschreibungsmerkmale und Kennzahlen der unterschiedlichen Benchmarking-Partner zusammengeführt.

4.3.3 Analyse

Die in der Erhebungsphase ermittelten Daten werden miteinander verglichen und beurteilt. Aufbauend auf den Vergleichs- und Beurteilungsergebnissen erfolgen die Analyse der Ursache-Wirkung-Beziehungen sowie gegebenenfalls die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen. Anhand der durchgeführten Analyse und Beurteilung können nun Maßnahmen erarbeitet und für eine operative Umsetzung in Betracht gezogen werden.

4.3.4 Umsetzung

In der Umsetzungsphase werden die in der Analysephase ausgewählten Verbesserungsmaßnahmen zunächst in operativ umsetzbare Aufgaben und Tätigkeiten detailliert sowie ein Plan für deren Umsetzung erstellt. Anhand der Planung werden die Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt. Die Umsetzung wird begleitet von einer kontinuierlichen Überwachung der Umsetzungstätigkeiten. Der Benchmarking-Prozess endet mit einer Überprüfung, inwieweit die zu Beginn des Benchmarks definierten Ziele erfüllt worden sind.

4.4 Benchmarking im Outsourcing-Kontext

Das Benchmarking von Outsourcing-Dienstleistern und Outsourcing-Dienstleistungen kann nicht losgelöst vom Outsourcing-Prozess und dessen Lebenszyklus betrachtet werden. Im Zuge eines Outsourcing-Prozesses ist es in verschiedenen Phasen sinnvoll, Benchmarkings durchzuführen, um Outsourcing-Objekte und die optimalen Dienstleistungsangebote und Dienstleister zu identifizieren. Die zu verwendende Benchmarking-Form und das jeweils zu betrachtende Benchmarking-Objekt variieren in Abhängigkeit der Prozessphase, in der sich das Outsourcing-Vorhaben befindet. Die Identifikation der Benchmarking-Objekte z. B. ist zu Beginn eines Outsourcing-Projektes von größerer Bedeutung als beim Benchmarking im Zuge eines RFP, da zu diesem Zeitpunkt der Outsourcing-Gegenstand und damit das Benchmarking-Objekt bereits identifiziert und eindeutig abgegrenzt sein sollten. Zudem ändern sich die Benchmarking-Objekte sowie –Partner. Werden zu Beginn eines Outsourcing-Prozesses i. d. R. noch interne Prozesse innerhalb der Organisation verglichen, so verlagert sich der Schwerpunkt im Zuge des Fortschritts eines Outsourcing-Vorhabens auf den Vergleich von Dienstleistungen und ggf. Organisationsstrukturen zwischen verschiedenen Outsourcing-Anbietern.

Bild 2 gibt einen Überblick über die verschiedenen Phasen eines Outsourcing-Prozesses und die Detailphasen, in denen ein Benchmarking sinnvoll ist. Das hier dargestellte Prozessmodell entspricht dem Prozessmodell nach DIN SPEC 1041.

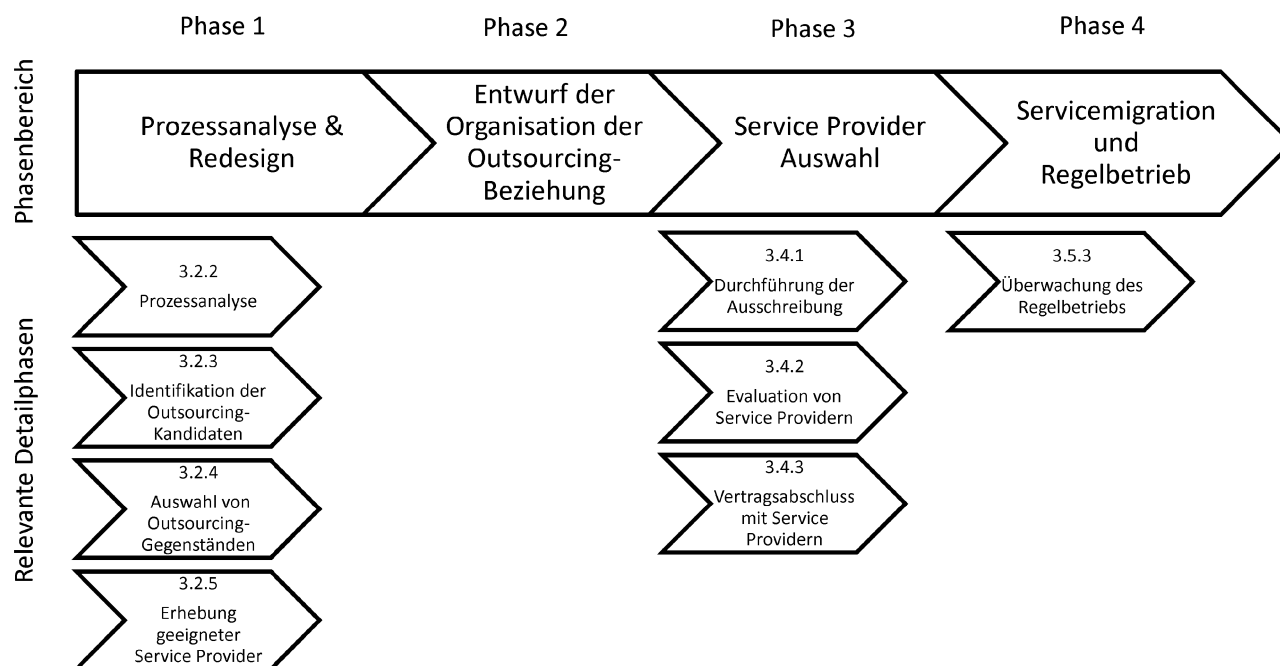


Bild 2 — Phasenmodell des Outsourcing Prozesses

Die Durchführung von Benchmarkings kommt in verschiedenen Phasen des Outsourcing-Prozesses in Betracht, um Outsourcing-Gegenstände, Outsourcing-Nehmer und deren angebotene Dienstleistungen optimal auswählen zu können.

Bild 3 zeigt, welche Form des Benchmarking während einer gegebenen Phase des Outsourcing-Prozesses durchgeführt werden sollte. Nach Kriterien der Heterogenität der Benchmarking-Partner und deren Herkunft ergeben sich vier mögliche Benchmarking-Formen. Für das Benchmarking von Outsourcing-Dienstleistungen und Outsourcing-Dienstleistern sind insbesondere die Bereiche des internen und externen Benchmarking mit möglichst homogenen Benchmarking-Partnern relevant.³⁾ In Bild 3 ist dargestellt, welche Form des Benchmarking in den verschiedenen Phasen des Benchmarking-Prozesses sinnvoll ist und welche Ziele mit der Durchführung der jeweiligen Benchmarkings erreicht werden können.

3) Unter homogen wird in diesem Zusammenhang der möglichst identische Zuschnitt der zu vergleichenden Leistungen, Qualitäten, Mengengerüste, usw. verstanden.

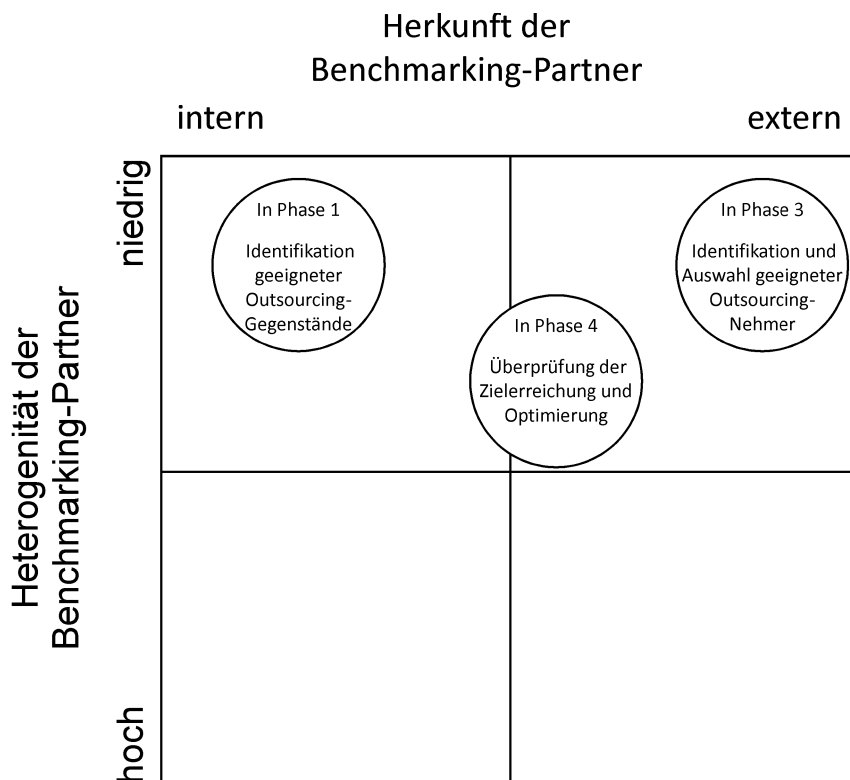


Bild 3 — Benchmarking-Form in Abhängigkeit des Outsourcing-Prozesses

Ein Benchmarking in der Phasen der Prozessanalyse ist sinnvoll, um zu identifizieren, welche Outsourcing-Kandidaten unter Betrachtung strategischer, taktischer oder operativer Anforderungen für ein Outsourcing-Vorhaben infrage kommen. In dieser Phase kann zudem die Integration eines Benchmarking sinnvoll sein, um geeignete Outsourcing-Nehmer zu identifizieren.

Während der Phase der Auswahl der Outsourcing-Partner sollten Benchmarkings der potentiellen Outsourcing-Nehmer und deren Dienstleistungen für eine optimale Auswahl durchgeführt werden.

Wenn das eigentliche Outsourcing-Vorhaben umgesetzt und in den Regelbetrieb überführt wurde, sollten während der Phase der Leistungserbringung kontinuierlich Benchmarkings durchgeführt werden. Deren Ergebnisse sollten für die Analyse der Zielerreichung des Outsourcing-Vorhabens herangezogen werden und die Grundlage für die Entscheidung der Fortführung und Optimierung oder auch der Beendigung der Outsourcing-Beziehung bilden.

Im Zuge eines Outsourcing-Prozesses lassen sich grundsätzlich vier verschiedene Benchmarking-Szenarien unterscheiden, die während eines Outsourcing-Projekts in Betracht kommen. Diese unterscheiden sich dabei jeweils in Form des Benchmarking, der Auswahl der Benchmarking-Partner, der Benchmarking-Objekte und im Umfang der jeweils durchzuführenden Tätigkeiten:

- Benchmarking zur Ermittlung der Selbstkosten und Selbstqualität (BSS);
- Benchmarking beim Request for Information (RFI);
- Benchmarking beim Request for Proposal (RFP);
- Benchmarking während der Vertragslaufzeit (BVL).

Tabelle 1 verdeutlicht die unterschiedlichen Benchmarking-Objekte, die in den verschiedenen Szenarien Gegenstand des Benchmarking sein können.

Tabelle 1 — Übersicht der Benchmarking-Objekte in verschiedenen Benchmarking-Szenarien während eines Outsourcing-Prozesses

	Ermittlung Selbstkosten/ Selbstqualität (BSS)	Request for Information (RFI)	Request for Proposal (RFP)	Während Vertrags- laufzeit (BVL)
Prozesse (intern)	X			X
Dienstleistung (extern)		X	X	X
Organisation		X	X	X

Der Umfang der für eine zielgerichtete Durchführung der jeweiligen Benchmarkings notwendigen Tätigkeiten variiert. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Bedeutung der einzelnen Benchmarking-Tätigkeiten in den verschiedenen Szenarien. Anhand der Auflistung ist ersichtlich, dass die Bedeutung der einzelnen Benchmarking-Tätigkeiten in verschiedenen Benchmarking Szenarien unterschiedlich ausfällt. Einige Tätigkeiten sind in manchen Benchmarking-Szenarien sogar irrelevant. So entfallen etwa Tätigkeiten für die Umsetzung der aus dem Benchmarking abgeleiteten Maßnahmen bei einem Benchmarking zur Ermittlung der Selbstkosten und Selbstqualität weitestgehend, da das Ziel eines solchen Benchmarking primär auf der Identifikation geeigneter Outsourcing-Gegenstände liegt und in der Regel keine Optimierung des gebenchmarkten internen Prozesses angestrebt wird.

**Tabelle 2 — Übersicht der Relevanz der Benchmarking-Tätigkeiten
in verschiedenen Benchmarking-Szenarien**

Benchmarking-Phase	Ermittlung Selbstkosten/ Selbstqualität (BSS)	Request for Information (RFI)	Request for Proposal (RFP)	Während Vertrags- laufzeit (BVL)
Konzeption und Planung				
Benchmarking-Zielsetzung	hoch	hoch	hoch	hoch
Bestimmung der Benchmarking-Verantwortlichkeiten	hoch	hoch	hoch	hoch
Identifikation der Benchmarking-Objekte	hoch	hoch	hoch	mittel
Prüfung der Ressourcen	hoch	mittel	hoch	hoch
Auswahl der Benchmarking-Form und Akquisition der Benchmarking Partner	mittel	mittel	mittel	hoch
Operationalisierung der Benchmarking-Zielsetzung	hoch	hoch	hoch	hoch
Konkretisierung des Projektplanes	mittel	mittel	hoch	hoch
Erhebung				
Abgrenzung und Beschreibung der Benchmarking-Objekte	hoch	hoch	mittel	mittel
Messung	hoch	hoch ^a	hoch ^a	hoch
Zusammenführung der Messergebnisse	hoch	hoch	hoch	hoch
Analysen				
Vergleich und Beurteilung der Differenzen	hoch	hoch	hoch	hoch
Analyse der Ursache-Wirkung-Beziehungen	hoch	irrelevant	hoch	hoch
Ableiten von Verbesserungsvorschlägen	niedrig	hoch	mittel	hoch
Entscheidung für Maßnahmen	hoch	mittel	hoch	hoch
Umsetzung				
Planung der Umsetzung	irrelevant	irrelevant	hoch	hoch
Umsetzung und Umsetzungscontrolling	irrelevant	irrelevant	hoch	hoch
Erfolgskontrolle	irrelevant	irrelevant	irrelevant	hoch
^a Die Messung und Bereitstellung der Daten erfolgt durch die Outsourcing-Nehmer, alle weiteren Tätigkeiten durch den Outsourcing-geber.				

5 Benchmarking zur Ermittlung der Selbstkosten und Selbstqualität (BSS)

5.1 Ziel des Benchmarking zur Ermittlung der Selbstkosten und Selbstqualität

Ziel eines Benchmarking zur Ermittlung der Selbstkosten und Selbstqualität (BSS) zu Beginn des Outsourcing-Life-Cycles besteht in der Identifizierung von geeigneten Outsourcing-Objekten.⁴⁾ Ein Benchmarking zum Beginn des Outsourcing-Life-Cycles dient der Analyse, für welche internen Prozesse ein Outsourcing überhaupt in Frage kommt, und liefert die Daten als Entscheidungsgrundlage, ob ein Outsourcing-Vorhaben für bestimmte Outsourcing-Kandidaten umgesetzt werden soll oder nicht. Die zu diesem Zeitpunkt erhobenen Daten dienen des Weiteren als Baseline oder Referenzpunkt für Benchmarkings in den späteren Phasen des Outsourcing-Life-Cycles.

Praxisbeispiel

Unternehmen U interessiert sich für ein Outsourcing der Entwicklung und Wartung seiner Software Anwendungen sowie weiterer abgegrenzter Geschäftsprozesse. Mit einer eventuellen Verlagerung von Aktivitäten in Niedriglohnländer (Offshoring oder Nearshoring) wird mit erheblichen Kostenvorteilen gerechnet.

5.2 Beschreibung des Benchmarking (BSS)

5.2.1 Allgemeines (BSS)

Bei einem Benchmarking zur Ermittlung der Selbstkosten und Selbstqualität handelt es sich um ein internes Benchmarking, in dessen Zuge die Selbstkosten und Selbstqualität von Outsourcing-Kandidaten ermittelt und ggf. zwischen Benchmarking-Partnern innerhalb der gleichen Organisation verglichen werden. Es handelt sich demnach um ein internes Benchmarking, bei dem die Benchmarking-Objekte möglichst homogen sein sollten.

Bei der Durchführung des Benchmarking sollten sowohl quantitative wie auch qualitative Kriterien betrachtet werden. Die reine Fokussierung auf die Kostenperspektive verdeckt meist Anforderungen, die sich anhand qualitativer Aspekte ergeben. Bei der Bewertung interner Prozesse sollte insofern nicht nur die interne Kostenstruktur erfasst und verglichen werden, sondern auch qualitative Aspekte wie zum Beispiel Leistungsqualität, Flexibilität oder Wissensverfügbarkeit innerhalb der Organisation.

5.2.2 Konzeption und Planung (BSS)

5.2.2.1 Benchmarking-Zielsetzung (BSS)

Primäres Ziel des Benchmarking in dieser Phase ist die Identifizierung von Outsourcing-Gegenständen.

Das Ergebnis dieses Benchmarking ist:

- Liste möglicher Outsourcing-Gegenstände;
- Beschreibung und Abgrenzung der Outsourcing-Gegenstände;
- Ermittelte Selbstkosten und Selbstqualität;
- Merkmalskatalog mit einer Auflistung aller Kriterien, Kennzahlen und Messmethoden für die Bewertung der Benchmarking-Objekte.

4) Eine besondere Bedeutung kommt hierbei dem Aspekt zu, ob der Outsourcing-Geber bereits über geeignete Teilprozesse mit schon sehr hoher Qualität und Effizienz verfügt oder es im Vergleich zum Markt noch Verbesserungspotenziale gibt. Falls letzteres der Fall ist, sollte der Outsourcing-Geber durch ein entsprechendes Outsourcing die Qualität steigern und /oder die Kosten reduzieren können.

Praxisbeispiel

Für die Identifizierung von Outsourcing-Gegenständen sind umfassende Betrachtungen der Vor- und Nachteile notwendig, die mit den jeweiligen Outsourcing-Vorhaben verbunden sind. Neben den wirtschaftlichen Aspekten sollten insbesondere folgende Fragestellungen geklärt:

- Sind die für das Outsourcing vorgesehenen Prozesse bzw. Aufgabenbereiche klar abgegrenzt?
- Sind diese einzelnen Bereiche ausreichend umfangreich, um ein Outsourcing zu rechtfertigen?
- Ist eine langfristige Planung möglich?
- Was sind die für eine Management Entscheidung wesentlichen Kriterien für oder gegen ein Outsourcing (Kostenreduktion, Flexibilität bei Kosten, Qualität, Schnelligkeit bei Umsetzung neuer Anforderungen, usw.)?
- Können diese Kriterien intern und ggf. auch extern mit einfachen Mitteln und einer genügenden Genauigkeit bewertet werden?
- Gibt es rechtliche Aspekte oder unternehmensspezifische Kompetenzen, die zu berücksichtigen sind?

Aus der Betrachtung dieser Fragestellungen identifiziert Unternehmen U folgenden Outsourcing-Gegenstand:

- Die strategische Neuentwicklung eines Softwareproduktes, für das es klare Anforderungen und eine langfristige Planung gibt. Das Projektvolumen und die nach Planung notwendige Anzahl an Mitarbeitern sind hoch.

Ein Kriterienkatalog zur Bewertung des Outsourcing-Objekts im Hinblick auf ein mögliches Offshoring oder Nearshoring beinhaltet:

- die für das Projekt notwendigen Technologien und spezifischen Kompetenzen (sehr seltene und damit auch teure im Gegensatz zu am Markt gängigen Fachkompetenzen);
- Einschränkung auf Grund rechtlicher Aspekte, Schutz des geistigen Eigentums, Datenschutzbestimmungen, regulatorischer Bestimmungen sowie Sicherstellung des eigenen technologischen Vorsprungs;
- die Größe des Outsourcing-Vorhabens (in Kosten sowie Anzahl an Personen) und die langfristige Planbarkeit;
- eindeutige Merkmale, Kennzahlen und Messmethoden für die wesentlichen Kriterien. Im Falle der Qualität für die Neuentwicklung des Softwareproduktes wird z. B. als Kennzahl die Anzahl kritischer Softwarefehler in einem festgelegten Zeitrahmen gewählt. In Bezug auf die Flexibilität hinsichtlich neuer Anforderungen des Outsourcing-Gebers wird als Kennzahl die Anzahl der definierten Änderungen definiert, die in einem bestimmten Zeitraum als Funktionalität in der Software geliefert werden.

5.2.2.2 Bestimmung der Benchmarking-Verantwortlichkeiten (BSS)

Die Zusammensetzung des Benchmarking-Teams hängt von der Bedeutung des Benchmarking-Objekts für die Organisation ab. Je nachdem, ob es bei dem Benchmarking-Objekt um einen Prozess von strategischer Bedeutung handelt, sollten Entscheidungsträger relevanter Entscheidungsebenen in Form eines Steuerungskomitees eingebunden werden. Wird mit einer Auslagerung lediglich eine Optimierung auf operativer Ebene angestrebt, ist je nach Gegenstand des Benchmarking die Teilnahme des operativ verantwortlichen Managements eventuell bereits ausreichend.

Von entscheidender Bedeutung ist die Einbindung der bisherigen Prozesseigner sowie der internen Kunden der zu betrachtenden Prozesse. Diese sollten bestimmen, welche quantitativen und qualitativen Kriterien für das Benchmarking relevant sind. Für das Benchmarking sollte ein Projektmanager sowie ggf. Mitarbeiter zu

dessen Unterstützung bestimmt und entsprechende personelle Ressourcen bereitgestellt werden. Bei der Auswahl des Projektleiters sollte berücksichtigt werden, dass dieser über ausreichend Zugriff auf Informationen der Benchmarking-Partner verfügt bzw. diese eingeräumt werden. Des Weiteren sollte der Projektleiter über ausreichend Expertise in der Durchführung von Benchmarks verfügen oder ggf. geeignete Experten zugeordnet werden.

Die zentralen Aufgaben der Projektleitung⁵⁾ bestehen in der:

- Koordination der Durchführung des Benchmarks;
- Sicherstellung der Ergebniserarbeitung;
- Koordination der Kommunikation der beteiligten Parteien;
- Schaffung von Akzeptanz bei den beteiligten Personen;
- Einbindung der Entscheidungsebene.

Für diese Detailphase relevante Spezifikationsdokumente sind in Tabelle 3 aufgeführt.

Tabelle 3 — Spezifikationsdokumente der Phase „Benchmarking-Verantwortlichkeiten (BSS)“

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Benchmarking-Phase	Dokument-Beschreibung
BSS 1.1	Verantwortlichkeitsmatrix	Konzeption und Planung / Bestimmung der Benchmarking-Verantwortlichkeiten	Das Dokument führt für die Benchmarking-phasen „Konzeption/ Planung, Erhebung, Analysen und Umsetzung“ (und ggf. deren Detailphasen) die definierten Rollen auf und zeigt so die Art der Verantwortlichkeit mit Hilfe z. B. einer RACI-Matrix.

Praxisbeispiel

Beim Unternehmen U übernehmen der Leiter IT und der Leiter der betroffenen Geschäftseinheit, in der die neue Software eingesetzt werden soll, die Rolle des Steuerungskomitees. Ein erfahrener Berater stellt den Benchmarking-Experten. Dieser leitet als neutrale Instanz die Durchführung des Benchmarking.

5.2.2.3 Identifikation der Benchmarking-Objekte (BSS)

In dieser Phase des Benchmarking wird das zu benchmarkende Objekt definiert und abgegrenzt. Die Definition und Abgrenzung dienen einer eindeutigen Identifizierung des Prozesses, der Gegenstand des Benchmarks sein soll. Für den zu vergleichenden Prozess muss definiert werden, welche Arbeitsschritte bzw. Sub-Prozesse für das Benchmarking betrachtet werden und welche Prozessbestandteile außen vor bleiben sollen. Ein klares Verständnis des zu benchmarkenden Prozesses ist hierbei von entscheidender Bedeutung. In der Regel gibt es bei der Ausführung von Prozessen Ausnahmen und Abweichungen vom Soll-Prozess. Diese sollten bei der Abgrenzung des Benchmarking-Objekts berücksichtigt werden ebenso wie Interdependenzen und Schnittstellen zu anderen Prozessen.

Für diese Detailphase relevante Spezifikationsdokumente sind in Tabelle 4 aufgeführt.

⁵⁾ ISO 21500 und DIN 69901 bieten ausführliche Informationen zum Projektmanagement.

Tabelle 4 — Spezifikationsdokumente der Phase „Identifikation der Benchmarking-Objekte (BSS)“

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Benchmarking-Phase	Dokument-Beschreibung
BSS 1.2	Beschreibung der zu benchmarkenden Objekte (Prozesse)	Konzeption und Planung / Identifikation der Benchmarking-Objekte	Das Dokument beschreibt die zu benchmarkenden Prozesse grob und grenzt sie ab.

Praxisbeispiel

Um das Benchmarking-Objekt klar abzugrenzen, identifiziert Unternehmen U, welche Tätigkeiten für die Softwareerstellung notwendig sind und welche von diesen für eine Auslagerung in Frage kommen. Hierzu zählen für das Unternehmen U z. B. Tätigkeiten wie die Bestimmung der Software-Architektur, den Entwurf des Feinkonzeptes, die Programmierung und die Durchführung des Projektmanagement im Entwicklungsteam. Das übergreifende Projektmanagement sowie die Abstimmung mit den internen Nutzern und auch das Testen durch diese werden nicht einbezogen.

5.2.2.4 Prüfung der Ressourcen (BSS)

Ziel dieses Schrittes ist die Identifikation der notwendigen Ressourcen und die Schätzung des mit der Durchführung des Benchmarking verbundenen Aufwands. Dies beinhaltet die Schätzung des personellen und finanziellen Aufwands sowie der Projektlaufzeit. Obwohl zu diesem Zeitpunkt die Struktur und somit der Ressourcenbedarf des Benchmarking noch nicht im Detail feststeht, sollte ein grober Ressourcenplan erstellt werden.

Bei der Ressourcenplanung sollte nicht nur der personelle Aufwand der unmittelbaren Projektmitarbeiter berücksichtigt werden, sondern auch der weiteren am Benchmarking beteiligten Parteien wie etwa Prozesseigner und Prozesskunden oder der Benchmarking-Partner. Ebenfalls sollten Betrachtungen in den Ressourcenplan eingehen, die eventuell extern zu beziehende Expertise oder sonstige Unterstützung betreffen.

Einen weiteren Bestandteil der Ressourcenprüfung sollte die Überlegung sein, wie zeitlicher, personeller und finanzieller Aufwand für die Durchführung des Benchmarks erfasst und überwacht werden.

Für diese Detailphase relevante Spezifikationsdokumente sind in Tabelle 5 aufgeführt.

Tabelle 5 — Spezifikationsdokumente der Phase „Prüfung der Ressourcen (BSS)“

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Benchmarking-Phase	Dokument-Beschreibung
BSS 1.3	Aufstellung der benötigten Inanspruchnahme interner und externer Ressourcen	Konzeption und Planung / Prüfung der Ressourcen	Das Dokument enthält eine Auflistung des geschätzten zeitlichen, finanziellen und personellen Aufwands und spezifiziert intern sowie extern zu beziehende Leistungen.

Praxisbeispiel

Unternehmen U erstellt einen Business Case, der die Kosten für die Bereitstellung des Steuerungskomitees, den Einsatz des externen Beraters, die Unterstützung durch interne Softwareentwickler und involvierte interne Abteilungen beinhaltet. Dem werden mögliche Verbesserungen und Kostenvorteile gegenübergestellt, die realistisch mit der Umsetzung des Benchmarks erreicht werden können. Des Weiteren wird berücksichtigt, ob

die notwendigen internen Ressourcen verfügbar sind oder ob ggf. eine Beeinträchtigung anderer Projekte zu erwarten ist.

5.2.2.5 Auswahl der Benchmarking-Form und Akquisition der Benchmarking Partner (BSS)

Beim BSS handelt es sich grundsätzlich um eine interne Benchmarking-Form. Die zu betrachtenden Prozesse werden innerhalb der gleichen Organisation verglichen, um eine Bewertung der Prozesskosten und Prozessqualität zu erhalten. Um solch ein Benchmarking durchführen zu können, sollten relevante, verlässliche und zugängliche Informationsquellen genutzt werden.

Für diese Detailphase relevante Spezifikationsdokumente sind in Tabelle 6 aufgeführt.

Tabelle 6 — Spezifikationsdokumente der Phase „Auswahl der Benchmarking-Form und Akquisition der Benchmarking Partner (BSS)“

Dokument-ID	Dokument-Bezeichnung	Benchmarking-Phase	Dokument-Beschreibung
BSS 1.4	Beschreibung der Benchmarking-Partner	Konzeption und Planung / Auswahl der Benchmarking-Form und Akquisition der Benchmarking-Partner	Das Dokument enthält eine Auflistung der identifizierten internen Benchmarking-Partner, spezifiziert Ansprechpartner und Informationsquellen.

Praxisbeispiel

Das Unternehmen U hat zwei Abteilungen A und B in unterschiedlichen Geschäftseinheiten, in denen bisher Softwareentwicklungsprojekte durchgeführt werden. Diese werden als Benchmarking-Partner gewählt. Als Ansprechpartner fungieren erfahrene Softwareentwickler der jeweiligen Abteilungen.

5.2.2.6 Operationalisierung der Benchmarking-Zielsetzung (BSS)

Ziel dieser Phase ist die Ableitung von Benchmarking-Kriterien anhand der Benchmarking-Zielsetzung. Für jedes Kriterium sollten hierzu Beschreibungsmerkmale und Kennzahlen definiert werden, die im Zuge des Benchmarking erhoben werden können. Kriterien für das Benchmarking von Prozessen umfassen z. B.:

- Zufriedenheit der internen Prozesskunden;
- Bearbeitungszeit eines Geschäftsvorfalles;
- Bearbeitungskosten eines Geschäftsvorfalles;
- Fallabschlussquoten;
- Qualität der Ergebnisse.

Bei der Festlegung von Kriterien, Merkmalen und Kennzahlen sollte berücksichtigt werden, mit welchen Messmethoden oder –instrumenten diese erhoben werden können.

Für quantitative Kennzahlen kommen insbesondere folgende klassische Methoden in Frage:

- Kostenvergleichsrechnung;
- Kapitalwertrechnung;